

壁のない ベンチマーキングの力

オープン・スタンダードによる
ビジネスモデルの変革

IBM が提供する サービス

エコシステム、テクノロジー、イノベーション、カルチャーをオープンにすることは、機会を生み出す鍵であり、現代のビジネス、さらに言えば世界が進むべき方向です。IBM コンサルティングはいかに成果を加速させるかを重視し、ビジネス戦略から、エクスペリエンス・デザイン、テクノロジー、オペレーションに至るまで、あらゆるものを変革するためのパートナーになることを目指しています。詳細については、ibm.com/consulting をご覧ください。

APQC の 役割

ベンチマーキングとオープン・スタンダードは、組織がよりスマートで迅速に、強い確信を持って、より良い意思決定を下すための鍵となります。APQC は、ベンチマーキング、ベスト・プラクティス、プロセス・パフォーマンスの改善、ナレッジ・マネジメントの第一人者として、ビジネス・ケイパビリティの最適化から組織改革に至るまで、あらゆる領域でお客様の心強いパートナーとなり、お役に立つことを使命としています。詳細については、www.apqc.org をご覧ください。

序章

約 20 年前、IBM と APQC は他の 12 の有力組織と共同で、ビジネス・プロセスの管理、評価、改良のためのオープン・スタンダードの作成を開始した。その目的は、世界中の組織がパフォーマンスを一貫した、正確かつ客観的な基準で評価できるよう、プロセスのフレームワーク、評価基準、ベンチマークを標準化・収集・共有することであった。

現在、APQC の Open Standards Benchmarking® のデータベースには、さまざまな業種・企業の主要なビジネス・プロセスに設けられた 1,200 の標準化された評価項目について、400 万ものデータ・ポイント*が登録されている。ビジネス・プロセスのパフォーマンスを評価するツールである Benchmarks on Demand への APQC 会員によるアクセスは、2021 年だけでも 60 万件近くに達している。2022 年には、アクセス数はさらに増加する見込みである。

これまで何万もの組織が Open Standards Benchmarking ライブラリーにデータを提供しており、同ライブラリーはビジネス・プロセスのプラクティスや検証済みのパフォーマンス指標の世界最大のデータベースとなっている。APQC では収集したデータを検証、分析し、その結果をベンチマークの機密性と完全性の保護のために出自が分からないようにして公表している。

APQC の提供する指標は、組織がコスト効率性を高め、パフォーマンスを評価し、将来の成果を予測するのに役立つが、このようなベンチマーキングは、強力な戦略管理ツールとしても期待されている。これからエコシステムを通じたパートナーとの連携はますます一般的になると予想されるが、それにともないオープン・スタンダードのベンチマーキングはビジネス・パフォーマンスを全く新しい方法で定義し、促進していくことになるだろう。

本レポートは、今日のビジネス・リーダーがオープン・スタンダードとベンチマーキングをどのように重視し、それがビジネスにどう影響するのかを探るものである。しかし、より重要なことは、未来のエコシステム経済におけるオープン・スタンダードとベンチマーキングの役割を把握しておくことだ。ベンチマーキングが、「あればよいもの」から、来る経済構造と市場環境において必要不可欠な基盤（共通言語と共通原則）へと、どう進化していくのかを見ていきたい。

*データ・ポイントとは、信号をデジタル化する際に取り込むデータ点の数





主な ポイント

オープン・スタンダードのベンチマーキングによって、コラボレーションとイノベーションが急速に拡大する。そこから、これからのビジネスモデルの基盤が誕生する。

■ ビジネス・パフォーマンスの向上に寄与するベンチマーキング

収益が平均で100億ドルほどの組織では、2021年は、ベンチマーキングのビジネス価値への貢献が収益の7%弱（6億5,500万ドル相当）に上る。

■ ビジネスをけん引する変革プログラム

経営層の71%はベンチマーキングが組織の変革に役立つと回答し、68%はベンチマーキングによる変革の取り組みがビジネス価値を増大させたと回答した。

■ プロセス・マイニングが描き出す改善の機会

経営層の4人に3人が、ベンチマーキング活動が生み出す価値は、ビッグデータ分析システムとソフトウェアの利用により高まったと回答した。

■ オープン・スタンダードで合理的に比較し、コラボする

経営層の75%が正確なベンチマーキングには共通の定義が不可欠であると回答し、44%は自社にはそれがないと回答した。

ベンチマーキングが ビジネスにもたらすインパクト

ベンチマーキングは組織のスマート化、迅速化、低コスト化を後押しするだけではない。それは、さらにイノベーションを促し、コラボレーションを実現し、変革に必要な洞察を提供する。

2004年にIBMとAPQC（および他の協力組織）が共同でOpen Standards Benchmarkingデータベースの開発を始めた頃、組織が自社のオペレーションを競合他社と比較する確実な方法はなかった。そんな中で、ベンチマーキング・ライブラリーは、強く望まれた基準として登場した。

その後、ビジネス・リーダーたちはオープン・スタンダードのベンチマーキングを使って、ビジネス・パフォーマンスを向上させる方法を数多く見つけてきた。今ではオープン・スタンダードのベンチマーキングは、従業員の定着率向上から顧客体験の合理化まで、ほぼすべての業務や業界において、ビジネス・リーダーたちの戦略目標を実現するための拠り所となっている。

ところで、ベンチマーキングがビジネスに最大の価値をもたらす業務や業界はどこなのだろうか。IBMとAPQCは、ベンチマーキングに対する経営層の見方がどう変化しているのかを知るために、世界の経営層2,000人を対象に、「ベンチマークをどこで使用しているのか」「ベンチマーキングがビジネス・パフォーマンスをどう向上させているのか」「将来ベンチマークをどのように利用する予定か」といった内容の質問をした（23ページの「調査方法」を参照）。

収益が平均で100億ドルほどの組織では、ベンチマーキングのビジネス価値への貢献が収益の7%弱（6億5,500万ドル相当）に上ることが分かった。これを米国のフォーチュン1000社に当てはめると、ベンチマーキングによって実現するビジネス価値は、2021年で少なく見積もっても1兆ドルという驚異的な金額に達する。

図 1

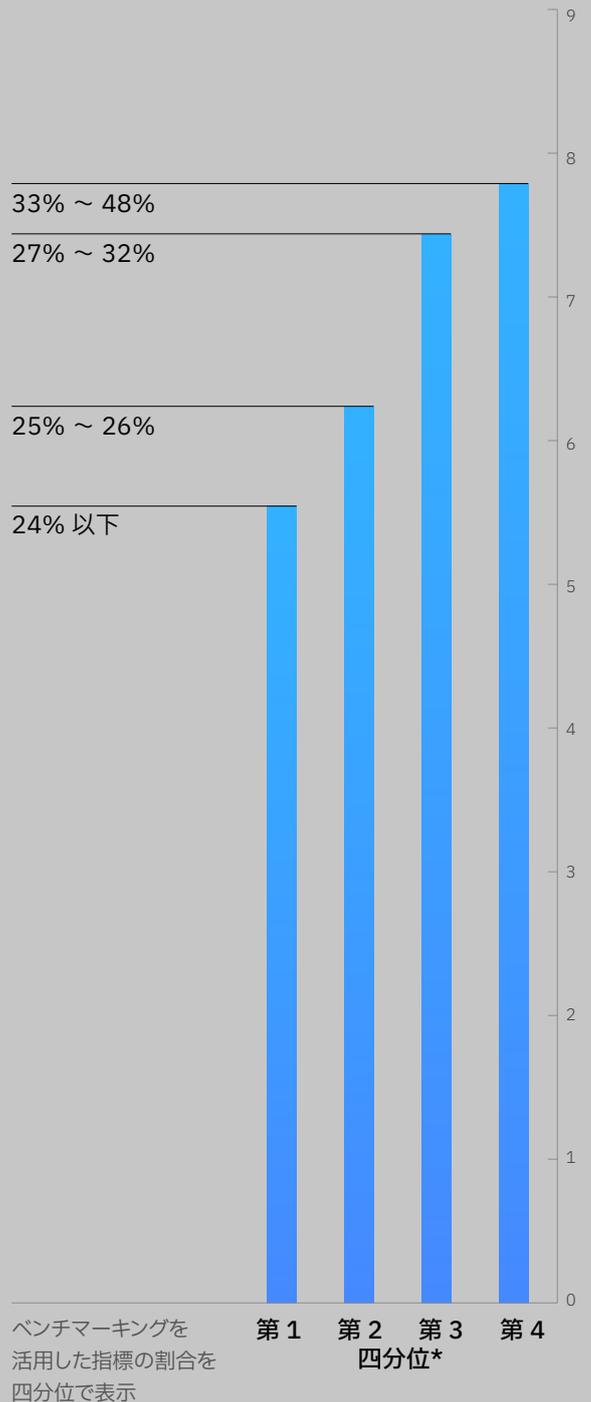
**対象範囲が広がるほど、
生み出される収益は
大きくなる**

目標設定と管理にベンチマーキングを包括的に組み込めば、ビジネス価値は向上する

ベンチマーキングの活用のしかたは組織により異なるが、目標の設定と管理にベンチマーキングをより包括的に使用している組織ほど、より大きなビジネス価値を生み出している（図 1 参照）。ベンチマーキングを活用し、より多くの指標を生み出している組織のリーダーは、コスト削減や増収につながる方法の発見が容易になることによって、組織の価値向上に成功している。

ただし、これは出発点に過ぎない。今後、市場と業界が 1 つにまとまったパートナー・エコシステムへと進化すれば、ベンチマーキングは全く新しい方法でさらなる価値を生み出すようになるだろう。オープン・スタンダードのベンチマーキングは共通の言語を創造し、それによってコラボレーションとイノベーションが急速に拡大する。そしてそれは、未来のビジネスモデルの基盤を築くことになるはずだ。

ベンチマーキングに由来する
ビジネス価値の対収益比
(%)



* 四分位とは、データを小さい順に並べ替えたときに、データの数で 4 等分したときの区切り値のこと



戦略的資産としての ベンチマーキング

オープン・スタンダードのベンチマーキングが登場してからの20年間で、テクノロジーは急速に普及した。その結果、これまでにない量のデータが生まれ、それらの共有・分析が可能になった。そのため、ベンチマーキングの取り方だけでなく、組織の意思決定のためのデータの保管・利用方法までもが根本的に変わった。

今日では経営層やマネージャー、現場のスタッフは、ダッシュボード*からベンチマーキング情報や、組織のレベルごとの実践的な洞察を得ている。またベンチマーキング情報を、意味あるビジネス成果に転換することも容易になっている（10ページの「CMIのケース・スタディー」を参照）。

その結果、経営層10人のうち9人はベンチマーキングを戦略的管理ツールと見なし、少なくとも四半期に1度の割合で使用していた。業績の向上はビジネス・リーダーにとって常に重要な使命である。経営層は、ベンチマーキングが、より多くの戦略的目標を達成するために重要であると、その役割に大きな期待を寄せている。

*ダッシュボードとは、複数のデータを直感的に理解できるよう、グラフやチャートを一覧で表示したもの

経営層の5人に4人は、ベンチマーキングがイノベーションを加速させることを非常に重要だと捉え、優先事項のトップに挙げている（図2参照）。予算予測の改善、組織学習速度の向上、そして競争優位性の獲得も重要視している。

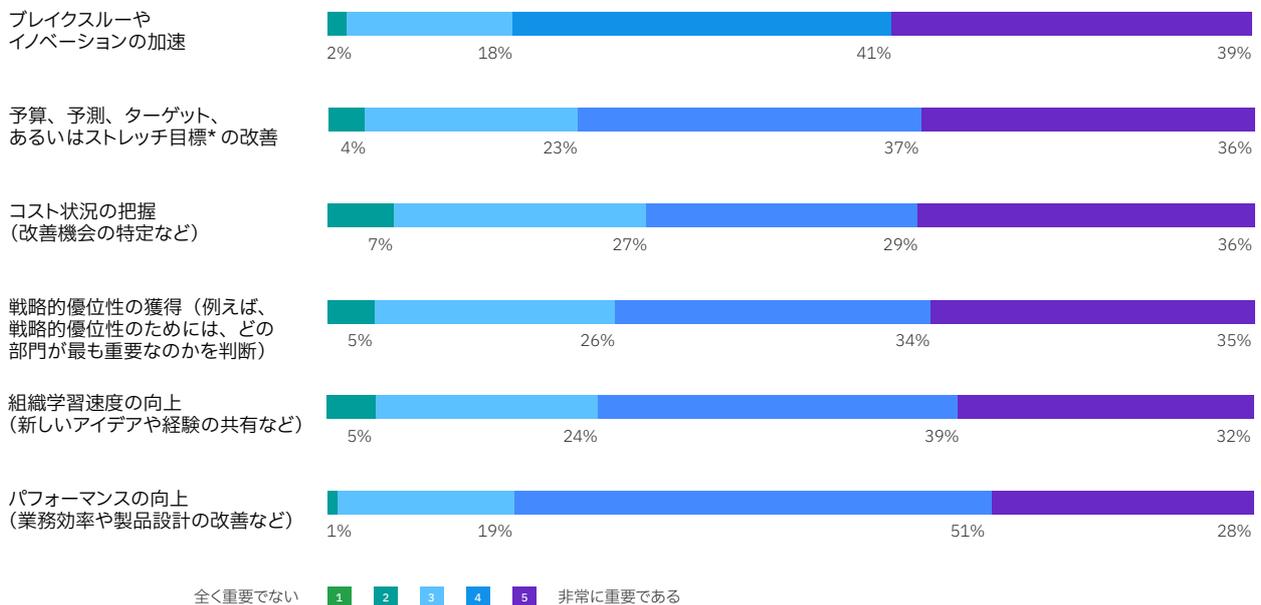
ベンチマーキングを活用して、変革プログラムを進める創造的な方法も、組織は見つけ出している。経営層のおおよそ4人に3人（72%）が、組織内で変化を促すためにベンチマーキングを利用し、ほぼ同数（71%）が組織全体の変革にベンチマーキングを利用していると回答した。さらにほぼ同数（68%）が、ベンチマーキングは変革を促し、それが大きなビジネス価値を生み出すと回答し、ほぼ3人に2人が、ビジネス価値に即したテクノロジー投資と変革を行うのにベンチマーキングを利用していると述べている。

図2

ベンチマーキングが 生み出すメリット

経営層はパフォーマンス向上
よりも戦略的な成果を重視する

質問：貴社にとっての、ベンチマーキングによる最大のメリットは何ですか？



*ストレッチ目標とは、頑張れば達成できそうな、個人の能力によって調整された目標のこと

新たな世界を切り拓く

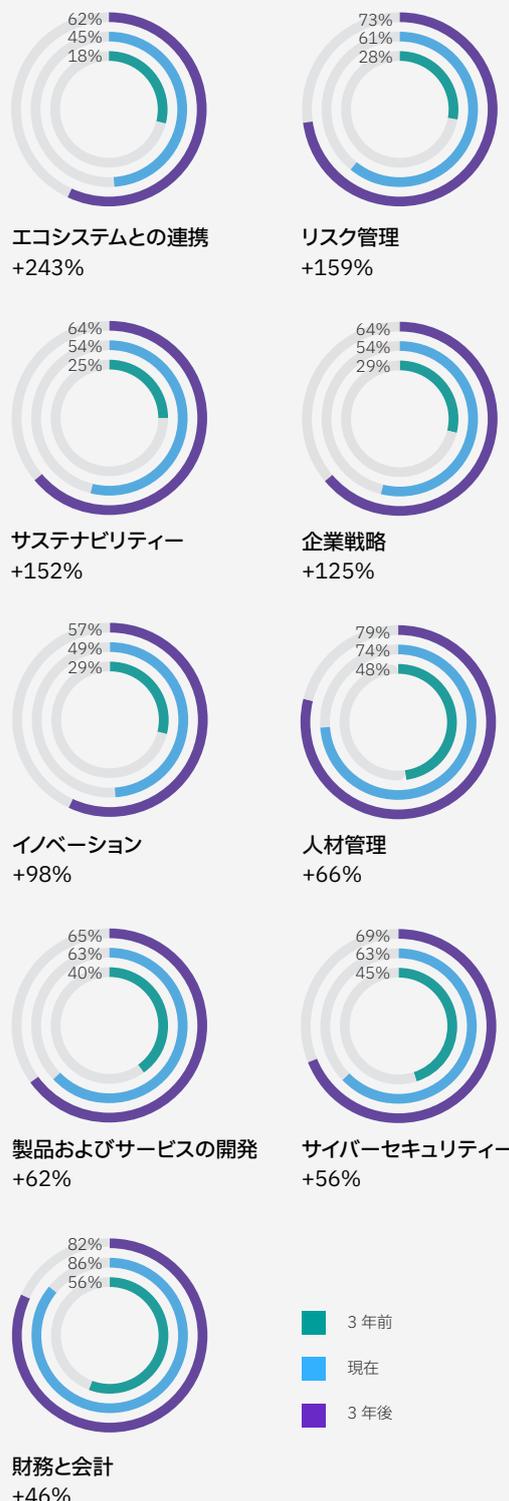
ベンチマーキングを使う機能は増加している

質問：3年前の時点で、戦略的管理ツールとしてベンチマーキングを使用したのは、どの機能に対してですか？また現在、戦略的管理ツールとしてベンチマーキングを使用しているのは、どの機能ですか？また3年後に、戦略的管理ツールとしてベンチマーキングを使用するのは、どの機能だと思いますか？

今後の見通しとして、経営層はベンチマーキングの利用が拡大した分野は、従来の利用分野よりも活用ペースが速まると考えている（図3参照）。経営層は6年間の期間（3年前の時点から3年後の時点）で、サステナビリティとリスク管理におけるベンチマーキングの利用は150%以上増加すると回答した。またエコシステムとの連携でベンチマーキングを利用する割合は、243%も伸びるだろうと予測している。

組織はハイブリッドクラウド技術を使ってベンチマーキングの取得範囲を拡大し、共有するデータ・ソースの多様な情報を、ダッシュボードを使い一元的に管理しつつある。ハイブリッドクラウドが、パブリッククラウド、プライベートクラウド、オンプレミスのインフラを1つに統合することで、オーケストレーション、管理、アプリケーションの実行が、その3つのどこでも可能になった。シングル・ペイン・オブ・グラス（1つのディスプレイ上ですべての情報を一元把握）が可能になることで、統一された柔軟な分散型コンピューティング環境がもたらされた。そのため、組織は最適なコンピューティング環境で、従来のワークロードもクラウドネイティブのワークロードも、オーケストレーションやスケーリングすることができるようになっている。統合されたこの環境は、データのアクセスと分析を容易にするため、ベンチマーキングをより集中的に活用したいと考える組織にとって有益と言える。

膨大なデータにアクセスするとなると、迅速かつ効率的に洞察を得ることは難しくなる。多くの組織がベンチマーキングを補完するためにプロセス・マイニングを使用しているのは、そのためである。



ベンチマーキングの活用を進める CMI

組織が変化を続けるためには、常にイノベーションを続けなければならない。一方、イノベーションを行うには、明確なビジョンが求められる。その戦略の方向性は、リーダーが変化に対してどう対応しようとするかによって決まる。

15 カ国で事業を展開する農業関連会社、Corporación Multi Inversiones 社 (CMI) は、市場の変化に常に適応してきた。中米地域での投資の拡大、雇用機会の創出、経済発展の促進を推進する上で、情報に基づく意思決定を行うために CMI が頼っているのがベンチマーキングだ。

例えば同社が最近実施した組織再編においても、パフォーマンスとプラクティス（作業手順）に関するベンチマーキングを利用している。CMI のプロセス・マネジメントおよび継続的改善のためのタスクフォースであるセンター・オブ・エクセレンス (COE) で責任者を務める Diego Alvarado 氏は次のように述べている。「組織を統合するときには、常に難しい判断が求められる。人を減らさなくてはならないだろうか。人の入れ替えは必要だろうか。部門や機能の再構築は必要だろうか。こうした難しい問いに、主観的に答えてはいけない。数字に基づいた客観的な根拠が必要である」

難しい判断をするとき、ビジネス部門のリーダーは COE と連絡をとり、ベンチマーキング実施の支援を仰ぐ。ビジネス部門のリーダーがパフォーマンスの課題を挙げるか、望む成果を提示すると、COE はベンチマーキングの適切な手段とピア・グループの絞り込みをサポートしている。必要に応じて COE は、社内の指標の算定もサポートし、条件を揃えた比較を手助けする。

これからの 5 年間で、同社の COE はベンチマーキングの成熟度を高め、ベンチマーキングをより迅速で、かつより適応性の高いものにする計画である。データの可用性を高め、事業計画をビジネス・ニーズの変化に適応させるのがその狙いである。変化の激しいビジネス環境においては、より短期の指標を用いることが、ベンチマーキングを一層効果的なものにする。また KPI* の適用範囲を拡大することで、各プロセスが組織にどのくらい価値をもたらすかを知ることができるようになる。

* KPI (Key Performance Indicator) とは、目標を達成するためのプロセスの達成度合いを評価する定量的な指標のこと。日本語で「重要業績評価指標」とも言う



プロセス・マイニング*で 価値を生み出す

膨大な量のデータを扱う組織は、テラバイト単位の情報をシステムから収集し分析する方法を、毎日のように変更している。

プロセス・マイニングを行えば、組織はカスタマー・リレーションシップ・マネジメント (CRM)、エンタープライズ・リソース・プランニング (ERP)、バリュー・ストリーム、チケットティング・システムといったさまざまなシステムのイベント・ログからもたらされる大規模なデータを統合し、ビジネス・プロセスの有効性を分析およびレポートすることができる。また、デジタル証跡を残すか、そのような設定ができるシステムでは、プロセス・マイニング用のデータを生成することが可能である。

経営層はプロセス・マイニングを強力なオペレーション指標として捉えている。経営層の65%は、組織のプロセスを改善するためにプロセス・マイニングを積極的に活用していると回答した。SaaS（サービスとしてのソフトウェア）プロバイダーと連携して、自社データを他のSaaS顧客と比較していると答えた経営層は69%に上る。

プロセス・マイニングはプロセスの現状を客観的に把握することで、プロセスのどこに余剰があるのか知り、改善、自動化の機会を明らかにするのに役立つ。利用できる情報が膨大に存在するからこそ、それを分析することで、組織の効率性、革新性、実効性の改善につながるのだ。

プロセス・マイニングは戦略的ビジネス・インテリジェンスのソースとして比較的新しいにもかかわらず、ほとんどの経営層は以下の3つの利点を挙げ、これを採用している。

1. 業務効率や製品設計などのパフォーマンスの改善 (81%)
2. プロセス実行に関する適合性の評価 (75%)
3. ブレイクスルーやイノベーションの実現 (72%)

*プロセス・マイニングとは、情報システムからイベント・ログを抽出し、業務プロセスを可視化すること

調査対象の経営層のほぼ3分の2は、プロセス・マイニングを実施した結果、従業員エンゲージメント、顧客満足度、イノベーションが大幅に向上したと報告している（図4参照）。

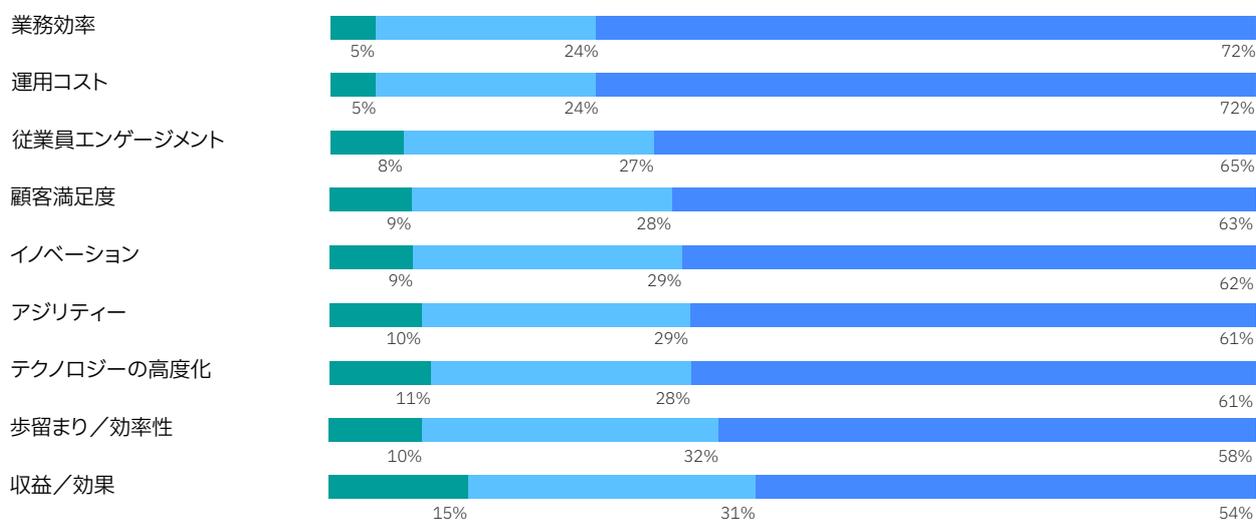
しかしプロセス・マイニングだけでは、十分な効果を上げることはできない。経営層が求めるより深い洞察を得るためには、ベンチマーキングとの併用が必要である。経営層の69%がプロセス・マイニングとベンチマーキングの併用が価値を増大させると考えており、ベンチマーキングをやめてプロセス・マイニングを使用していると答えた経営層が24%にとどまっているのはそのためである。ビッグデータ分析システムやソフトウェアへのアクセス拡大が、ベンチマーキングを行う価値を高めることにつながっていると答えた経営層は、全体のほぼ4分の3（73%）であった。

図4

それぞれのテーマを掘り下げる

プロセス・マイニングはビジネス・パフォーマンスを改善する

質問：プロセス・マイニングは以下の領域において、組織のパフォーマンスをどの程度改善しましたか？



1.2 「全く改善しない」と「限定的だが改善する」の総和

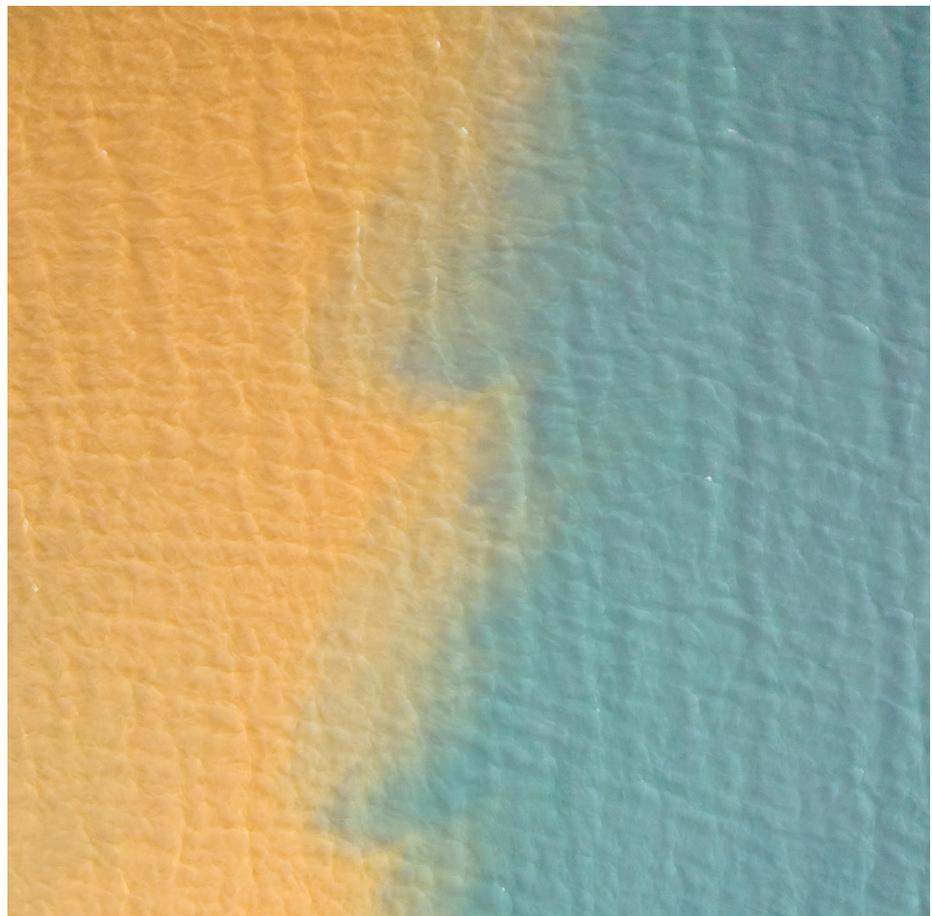
3 「ある程度改善」

4.5 「大幅な改善」と「極めて大幅な改善」の総和

経営層が求める詳細な洞察は、 ベンチマーキングと プロセス・マイニングの 併用で対応

プロセス・マイニングはベンチマーキングと併用することで、より戦略的な日々の意思決定、さらにはリアルタイムの意思決定が行えるようになる（15 ページの「CPG のケース・スタディー」を参照）。ただし、相互補完的なこれら 2 つの手法の組み合わせが最も効果を発揮するのは、分析の完全性を確保し、複雑さの軽減を進めるデータの標準化という強力な基盤に支えられているときである。

相互運用性と統合は、システムが相互に連携することで、リーダーが全く異なるソースのデータを 1 つのレンズを通して見るようになる。しかし、このような高度なビュー（管理画面）を実現するには、組織はまず、共通の言語を築き、さまざまな部門、さまざまな組織が共通の目標に向けて進捗度を共有したり、追跡したりできるようにしなければならない。



シナリオ・プランニング* に ベンチマーキング・ ダッシュボードを活用する 世界規模の消費財企業

巨大な多国籍企業には、収益拡大のチャンスが無限にあるように見える。これらの企業は数多くの選択肢の中で、どれを選べば最も大きなリターンを得られるのか予測しなくてはならず、そのためにはオペレーション関連のデータを深く掘り下げなくてはならない。

あるグローバル消費財（consumer packaged goods：CPG）企業は、パフォーマンスを改善できる点があるとしたら、それはいったいどこなのか、分析の裾野を広げるために最近導入したのがベンチマーキング・ダッシュボードである。

同社はダッシュボードを使い、日々の意思決定の場面にベンチマーキング情報を組み込み、リーダーが必要とする社内外のベンチマーキング情報を提供した。それらは次のようなものである。

- レポートの管理と標準化、問題の早期発見、「what-if」シナリオ*に関する情報
- パフォーマンスの経過と、目標や、協力企業、競合他社との比較
- 目標を引き上げるためには、どのパフォーマンスの改善が必要になるかを調べるための情報
- 長期戦略に反映させるため、パフォーマンスが現状にとどまっている原因を深く掘り下げて理解するための情報

同社のオペレーション担当ディレクターの1人はこう述べている。「ダッシュボードを使うことにより、目標を5%引き上げるとどうなるか確認することができ、プロセス面でそれが達成可能かどうかを検討することが可能だ。また、戦略的思考に立てば、自社のプロセスをグローバルに適用する取り組みや、外部環境の指標に合わせて効率化を図るテクノロジーの利用推進といった検討ができる」

このCPG企業は、現在はパイロット段階にある自社のプロセス・マイニング作業を実用化できれば、信頼性の高い社内のパフォーマンス・データを容易に利用できるようになるため、ベンチマーキングを強化できると考えている。現在、プロセス・マイニングとベンチマーキングは、いくつかある大型の変革プロジェクトの中で採用されており、その中には、大規模なSource-to-Pay構想*も含まれている。プロセス・マイニングを活用すれば、プロジェクトが進行中であっても修正が必要なプロセスの不具合を特定でき、またプロジェクトが一区切りを迎えた段階では、その変革の成果をエビデンスでもって評価できるようになる。

このCPG企業はプロセス・マイニングを採用したことで、それまでソフトウェアを使って手で行っていた発注作業を自動化できるようになり、またサプライチェーンのギャップを解消し、物流を集約的に扱えるようになった。また同社はプロセス・マイニングを利用して、発注から配送までの生産性向上や、未払い金の資金繰り機会の明確化など取引プロセスの改善にも取り組んでいる。

* 将来起こりうるシナリオを描いて、それをもとに事業戦略や経営方針を作成し、想定される出来事へ対処する手法

* Source-to-Pay とは、エンド・ツー・エンドの調達プロセスで、商品やサービス購買プロセスを効率的に処理できるようプラットフォームで一元化すること

ベンチマーキングを エコシステム全体で活用

オープン・スタンダード・ベンチマーキングが普及し始めた当時、多くの企業はサイロ化した体制の中で業務を行っていたため、プロセスは社内に照準を合わせた機能的なものであった。やがてオペレーション上のサイロ同士は互いにつながり、内部のエンド・ツー・エンドのプロセスが構築されていく。さらに最近になって、エコシステム・パートナーシップを通じて、社内プロセスを社外の組織と接続する、体系的なプロセスが登場するようになった(19 ページの「Tetra Pak 社のケース・スタディー」を参照)。

エコシステムは継続的なコラボレーション、共創、オープン・イノベーションの基盤となり、パートナーとの関係は、取引や戦術の枠を越えて深まる。組織は、自身を取り囲む壁を越えて、エコシステムにまでその枠を拡大することで、ベンチマーキングの価値をさらに高めることができる。それを実現するためには、組織は共通のプロセス言語を使い、また成果のモニタリングや測定に使用するデータ・ポイントには共通の定義を用いなくてはならない。



経営層の4分の3近く(73%)*は、エコシステムのパートナーとベンチマーキングの目標を摺り合わせているが、完全に一致させていると回答した経営層は20%に過ぎなかった(図5参照)。指標やデータ標準について、エコシステムのパートナーと共通の定義を用いていると答えた回答者は32%で、この数字とは12ポイントの差がある。

ベンチマーキングを広範なエコシステムに協調的に導入すると、ビジネスへの影響力は飛躍的に高まる。ところがコラボレーションには多くのメリットがある一方、複雑さを増すというデメリットもある。

エコシステムを巻き込んでベンチマーキングの対象領域を拡大すると、当初は「Jカーブ」を描いて、効果は落ち込む場合がある。新しいパートナーをベンチマーキングの取り組みに参入させると、当然ながら学習曲線が生じ、場合によっては初めのうちは成果が滞ったり、下落したりする。しかし一旦連携が確立すると、複雑性は急速に解消され、コラボレーション効果により価値は向上する。

そこから、オープン・スタンダードの効果が現れる場面だ。オープン・スタンダードは、プロセスやデータ・フローに共通の定義を提供することにより、組織内外のデータの比較、分析を可能にする。ビジネス・プロセスの定義がすでに明確になっているところでは、APQCのOpen Standards Benchmarkingライブラリーのような共同のベンチマーキング・データ・ウェアハウスを活用して、エコシステムのコラボレーションは急速に進む。

ところが、多くの組織は依然としてエコシステム間で共有する共通言語の決定と導入に苦戦している。導入を妨げる主な障害は何なのだろうか。その答えは、言語の共通化の前に必要な、システム間で共通する定義やプロセス・フレームワークがないことである。経営層の75%が正確なベンチマーキングにとって共通の定義は不可欠であると答えたが、44%は組織内で定義やプロセス・フレームワークの共通化が十分進んでいないと回答している。

図5

連携の重要性

主要な指標を定義し、追跡するため、組織はエコシステムのパートナーとの協力を進めている

*図5の最終設問で、「かなり行っている(53%)」と「全面的にコラボレーションしている(20%)」の数字を合計したもの

質問：貴社はエコシステムのパートナーと連携して、どのようにベンチマーキングに取り組んでいますか？

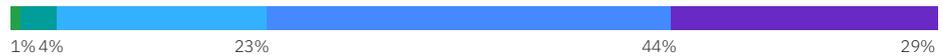
指標やデータ標準について、エコシステムのパートナーとの間で、共通の定義がある



ベンチマーキングに使用する自社のKPIや指標に、エコシステム・パートナーのデータを組み入れている



エコシステム・パートナーの活動やデータを取り入れて、個々のプロセスのベンチマーキングをエンド・ツー・エンドのワークフローにまで拡大している



エコシステムのパートナーと共有するベンチマーキング・プラットフォームとダッシュボードを構築し、データを統合することにより、主要なパフォーマンス指標を可視化している



ベンチマーキングの目標を、エコシステム内のパートナー組織と摺り合わせている



1 全く行っていない 2 あまり行っていない 3 ある程度行っている 4 かなり行っている 5 全面的にコラボレーションしている

メリットは一目瞭然である。ビジネス・リーダーは、共有の基準や定義がベンチマーキングの信頼性を高めることを知っている（図 6 参照）。4 分の 3 以上の経営層が、指標の定義という裏付けのないベンチマークは信頼性が低いと答えている。

オープン・スタンダードを採用することにより、組織は具体的なプロセスの構成要素の定義が明確になり、理解を深めるための裏付け情報を得られる。APQC の Open Standards Benchmarking ライブラリーの評価基準は、APQC の Process Classification Framework® (PCF) に基づいているため、組織は、コミュニケーションやビジネス・プロセスを定義するための共通言語を、包括的に、重複なく、利用することができる。

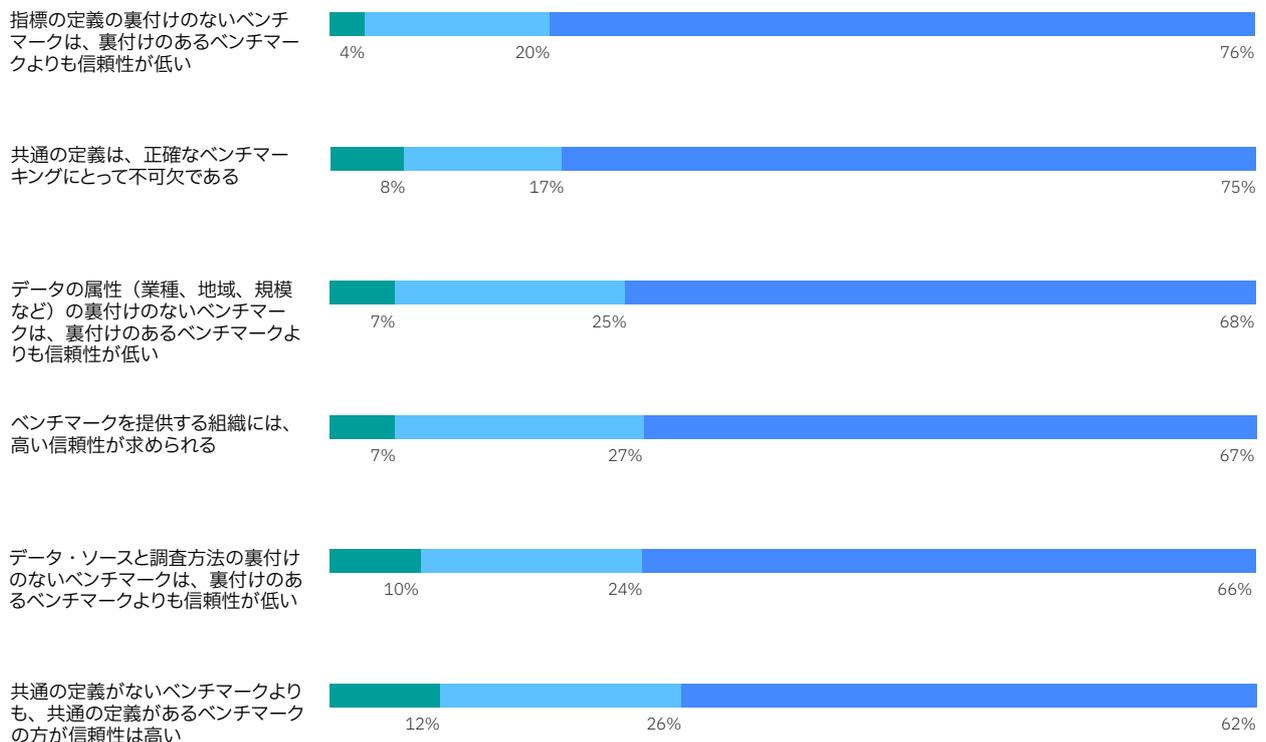
ビジネス・プロセスは絶え間なく進化するため、価値を生み出すためには、オープン・スタンダードも進化し続けなければならない。取引プロセスはこれからも組織の運営において重要な役割を果たし続けるだろう。しかし、これからのリーダーはより戦略的な形で、バリュー・ストリームの管理に一層の力を注いでいくことが求められる。

図 6

共通言語

定義の共有化は、ベンチマーキングを成功させるための基盤となる

質問：ベンチマーキングを成功させるための基盤について、以下の記述にどの程度同意しますか？
（四捨五入のため、合計が 100% にならない項目がある）



全くそう思わない 1.2 3 4.5 強くそう思う

Tetra Pak 社： エコシステムのベンチマーキングと オープン・スタンダードで 成功を勝ち取る

業界のベンチマークは、組織が競争力を高めるための貴重な情報の 1 つである。食品包装・加工機械の多国籍企業である Tetra Pak 社は、地域の同業社と共同で独自のベンチマークを策定した。

Tetra Pak 社のグローバル・プロセス・チームは、Volvo 社や Bosch 社といった同じ欧州企業とのエコシステムの連携の中で、年に 1 ～ 3 回、業界独自のカスタム・ベンチマーキング・プロジェクトを実行している。このプロジェクトに参加する企業はデータを共有することで、プロセスのパフォーマンスを評価し、プロセスの改善ロードマップを策定・改訂している。

Tetra Pak 社は、一部の支援プロセスについて頻繁にベンチマーキングを行うために、総合的なベンチマーキング・データ・プロバイダーを活用している。例えば、Tetra Pak 社は会計業務の大半を外部委託しているため、外部委託業者のパフォーマンスを会計関連のベンチマーキング・データに照らし合わせて、定期的に評価している。

また同社は APQC のような外部組織のリソースを使ったプラクティス・ベンチマーキングを実践することで、プロセスの標準化も進めようとしている。

クラウド・ベースの新たな ERP の導入を見据え、Tetra Pak 社は APQC の Open Standards Benchmarking と Process Classification Framework のプロセス定義を参考にして、プロセスの再標準化と高品質なエコシステム・ベンチマーキングの構築に向けた基盤づくりに取り組んでいる。

グローバル・プロセス・パフォーマンス・メソッドおよびツール担当ディレクターである Jeffrey DeWolf 氏は次のように述べる。「標準化されたプロセスは多ければ多いほど、ベンチマーキングの機会は増える。他社と照らし合わせて自社のパフォーマンスを見るだけでなく、何を測定すべきか、新たな指標が必要かを見ることが重要だ」

総合的に見て、Tetra Pak 社のベンチマーキングが優れているのは、ビジネスに関わる内部の意思決定をより多くの情報に基づき行えるようにしたことと、利用可能なリソースを最大限活用できるようにしたことである。例えば、Tetra Pak 社はマスター・データの標準化および合理化を図るため、複数年に及ぶ活動を行ってきた。同社がこの活動の継続を進めていたとき、社外から入手したベンチマーキングのデータにより、自社のマスター・データはコストと質の点で、すでに業界の最高クラスであることを知った。

「これ以上、時間をかけて取り組むべきではないことが分かった。もっと別のことに目を向けるべきだと知ったのだ」と、DeWolf 氏は当時を述懐する。

アクション・ガイド

ベンチマーキングの活用方法

01

ベンチマーキングを活用して、 戦略を実現する

コスト削減ツールとしてのベンチマーキングの価値は明らかだが、ベンチマーキングをコスト削減や目標設定のためにのみ利用している人は、大きな機会を逃していると言える。ベンチマーキングの真の能力は、将来の収益を上げ、変革を促進する力だ。多くの組織は、すでにこのことに気付いている。

ベンチマーキングに求める水準を上げている組織は、ベンチマークをビジネス戦略のツールとして取り入れ、全社的な規模で展開を始めている。こうしたベンチマーキングの先駆的企業は以下の3つのステップを実行しているが、他の組織はこれらを参考にすべきである。

1. プロセスと指標を組織全体で標準化する。オープン・スタンダードとプロセス・フレームワークを活用して、組織全体で一貫性を確保する。ビジネス・プロセスのレベルで標準化を図る。これはビジネスモデルを4層に分けたときの第3層にあたる。

2. ベンチマーキングを生産性向上や費用対効果の評価以外にも活用する。プロセスの価値を評価する戦略的な指標を取り入れる。また指標やベンチマークと組織の目標やバランス・スコアカード* に一体性を持たせる。

3. ベンチマーキングを自社のシステムやプランニング・サイクルに組み込む。ダッシュボードなどのレポート・メカニズムにベンチマーキングを組み入れ、長期的および短期的な意思決定に活用する。ベンチマーキングの先駆的企業は以下のことを行っている。

- ベンチマークの期待値から測定値が1～2標準偏差変化したときなど、パフォーマンス指標が分散の閾値を超えたときにパフォーマンス評価を行うようにしている。
- プロセスのパフォーマンス指標や関連するベンチマークを、戦略的プランニング（能力、強み、機会の強化）を立案する際に利用している。
- 同業者や競合他社のデータを、リーダーが意思決定を行う際の裏付けや、改善の機会として活用している。

*戦略・ビジョンを4つの視点（財務の視点・顧客の視点・業務プロセスの視点・学習と成長の視点）で分類し、企業業績を定量的な財務業績のみでなく、多面的に定義してマネージメントする経営管理手法

02

ベンチマーキングをエコシステムにまで 広げて活用する

ベンチマーキングの活用対象がコスト削減から価値創造へと移行するにつれ、意思決定者は外部データを使用することで競争環境を広い視野で見られるようになった。体系的なアプローチがエコシステムにまで広がることで、量的な成果を生むことができる。

このことにはサプライヤーなど組織の既存パートナーに呼びかけ、連携して、データや結果を共有することも含まれる。しかしこれだけでは不十分であり、ベンチマーキングをサプライヤーのサプライヤー、業界の同業者、顧客にまで拡大すれば、学びの輪はさらに広がる。

外部の関係者にまでベンチマーキングの範囲を拡大することは、一見複雑だが、以下の一連の実践的ステップを経れば、実現が可能である。

1. エコシステム戦略にベンチマーキングを組み込む。 エコシステムで目指す価値創造と機会を確認し、自社のエコシステムの取り組みをそれに合わせる。ベンチマークをツールとして活用することで、その恩恵の大きさや機会の優先度を評価し、迅速かつ大規模に価値の取得に動けるようにする。

2. ベンチマーキング・モデルを変革する。 新たなエコシステム戦略を採用する際に、組織のオペレーティング・モデルおよびビジネス目標の達成やパフォーマンス向上を支援するベンチマーキングをどのように変えなければならぬかを評価する。そうすることで以下のことが可能となる。

- 既存のベンチマーキングを調整して、ベンチマークの対象範囲をエコシステム・パートナーの活動やデータを組み入れたエンド・ツー・エンドのバリュー・ストリームにまで拡大する。
- エコシステムからの価値実現を目指したベンチマーキングに向けて、能力の開発、向上を行う。
- 短期的な取引上の利得狙いから脱却し、コラボレーション、イノベーション、共創を実現するためのベンチマークや KPI を策定する。
- 組織内外のパートナーとのコラボレーションを実現し、オープン性を共有するためのベンチマーキング・プログラムに資金を投じる。

3. ベンチマーキングを利用して、エコシステムへの参加に体系的に取り組む。 自社のエコシステム上の多様な役割、ルール、ツールとベンチマーキングとが確実に整合するようにする。指標、データ標準、フレームワークの共通定義を、エコシステムのパートナーとともに開発する。組織が担うべき役割、さらには将来担わなくてはならなくなる役割を確認し、新たな価値や潜在的な価値がありそうなところをベンチマーキングによってどう把握できるようにするかを決める。

4. 将来の進歩を実現する。 ベンチマーキングのためにオープンでセキュアな技術基盤に投資し、迅速な統合、連携、拡張を推進する。迅速な拡大のためには既存のアーキテクチャーを活用する。オープンで拡張可能なハイブリッドクラウド技術を採用し、新規の参加者の柔軟な統合や大規模なデータ共有の実現を支援する。

03

プロセス・マイニングはベンチマーキングの価値を最大化するが、それ自体だけではベンチマーキングの代替にはならない

プロセス・マイニングとベンチマーキングは相互補完的にプロセスを改善させるが、前者は後者をサポートする役割を果たす。プロセス・マイニング手法を成功させるには、まずは計画を立てることから始めるべきである。

1. **前もって、プロセス・マイニングの目的を明確にしておく。**どのプロセス・マイニングを採ること（プロセス発見、適合性のチェック、プロセスのリエンジニアリング、パフォーマンスの管理、原因分析など）が、そのニーズに合っているかを判断する。
2. **データとプロセスを標準化する。**イベント・ログ・データには、最低限でもケース ID、アクティビティ、タイム・スタンプが含まれているべきだ。組織とエコシステム・パートナーとの間で、標準プロセスが使用されていることを確認する。

3. **標準的な手法とアプローチを確立する。**プロセス・マイニングは通常、以下の 4 つの基本ステップを踏む。

- プロジェクトを定義する。プロセス・マイニングを通じて、解決しようとする問題を定義する。当該のプロセスの範囲とフローを決定する。プロセスの指標に期待値との間の差がないかを確認する。プロジェクトの目標を設定し、調査項目を策定する。
- データを準備する。システムからデータを抽出する。品質を分析し、必要に応じてデータ・クリーニングを行う。必要であれば、データをマージし、すべてのデータ・セットに、ケース ID、アクティビティ、タイム・スタンプが含まれるようにする。
- プロセスを分析する。データをプロセス・マイニング・ツールに投入して、現状のプロセスを可視化する。コンプライアンスを検証し、プロセスのパフォーマンスと調査結果を分析し、問題の原因を特定する。
- プロセスを再設計する。改善のための代替策を作り、評価する。改善案を実行し、結果を評価する。

調査方法

IBM Institute for Business Value と APQC は、オックスフォード・エコノミクス (Oxford Economics) 社の協力のもと、すべての主要地域を網羅する 13 カ国 22 業種の企業経営層 2,000 名を対象に、2022 年上期、調査を実施した。回答者が在籍する組織はすべてベンチマーキングを採用しており、財務指標やパフォーマンス指標に精通していた。IBV と APQC は、組織がベンチマーキングとプロセス・マイニングのツールをどう使用しているのか、これらのツールを使ってどのようなメリットを得ているのか、将来はどう使用することを予定しているのかについて質問し、結果を詳細に分析した。

Research Insights について

Research Insights は企業経営者の方々に、各業界の重要課題および業界を超えた課題に関して、事実に基づく戦略的な洞察をご提供するものです。この洞察は、IBV の一次調査研究を分析して得られた結果に基づいています。詳細については、IBM Institute for Business Value (iibv@us.ibm.com) までお問い合わせください。

変化する世界に対応するためのパートナー

IBM はお客様と協力して、業界知識と洞察力、高度な研究成果とテクノロジーの専門知識を組み合わせることにより、急速に変化し続ける今日の環境における卓越した優位性の確立を可能にします。

関連レポート

The 2022 CSCO Study: Achieving data-led innovation

<https://ibm.co/c-suite-study-csco>

The Virtual Enterprise: The power of market-making platforms and ecosystems (邦訳「バーチャル・エンタープライズ - 新たな市場を創出するプラットフォームとエコシステムの力 -」)

<https://www.ibm.com/downloads/cas/OGE35RYX>

The resilient digital supply chain: How intelligent workflows balance efficiency and sustainability

<https://ibm.co/digital-supply-chain>

APQC について

APQC は、組織がスマートかつ迅速に、確信を持って業務を遂行できるよう支援しています。また APQC は、ベンチマーキング、ベスト・プラクティス、プロセス管理、パフォーマンス改善、さらにはナレッジ・マネジメントにおける世界最先端の機関です。会員制の非営利団体であり、独自の組織体制を有しています。APQC が世界で提携する団体はあらゆる業種にわたり、その数は 500 を優に超えています。設立から 40 年以上の歴史を誇り、組織変革において世界をリードしています。

APQC についてのさらなる詳細はホームページ (www.apqc.org) に記載されています。LinkedIn のページは <https://www.linkedin.com/company/apqc> です。Twitter アカウントのフォローは @APQC、Facebook アカウントは @APQCResearch です。

IBM Institute for Business Value

IBM Institute for Business Value (IBV) は、20 年以上にわたって IBM のソート・リーダーシップ・シンクタンクとしての役割を担い、ビジネス・リーダーの意思決定を支援するため、研究と技術に裏付けられた戦略的洞察を提供しています。

IBV は、ビジネスやテクノロジー、社会が交差する特異な立ち位置にあり、毎年、何千もの経営層、消費者、専門家を対象に調査、インタビューおよび意見交換を行い、そこから信頼性の高い、刺激的で実行可能な知見をまとめています。

IBV が発行するニュースレターは、ibm.com/ibv よりお申し込みいただけます。また、Twitter (@IBMIBV) や、LinkedIn (<https://ibm.co/ibv-linkedin>) をフォローいただくと、定期的に情報を入手することができます。

著者



Lisa Higgins

President and CEO
APQC
(APQC、プレジデント兼 CEO)
lhiggins@apqc.org
linkedin.com/in/lisa-higgins-apqc

プレジデント兼 CEO として、APQC の戦略的方針の策定と実行、内部オペレーション、財務成果全般の責任者を務める。1993 年に APQC に入職して以来、いくつもの部門を率いて重要なプロジェクトを成功に導いた。1995 年からは APQC のエグゼクティブ・チームのメンバーとして重責を担っている。専門とする分野は、組織のコスト最適化と、経営目標の支援である。

Anthony Marshall

Senior Research Director, Thought Leadership
IBM Institute for Business Value
(IBM Institute for Business Value
シニア・リサーチ・ディレクター、
ソート・リーダーシップ)
anthony2@us.ibm.com
linkedin.com/in/anthonyejmarshall

IBM Institute for Business Value (IBV) のシニア・リサーチ・ディレクター。コンサルティング、リサーチ、分析の分野で 20 年以上の経験を有し、米国をはじめ世界の銀行に対し、幅広くコンサルティング業務を行ってきた。イノベーション管理、デジタル戦略、トランスフォーメーション、組織文化醸成の分野で、数多くのトップ企業を支援した実績を持つ。

Kirsten Crysel

Global Performance Data and
Benchmarking Director
IBM Institute for Business Value
(IBM Institute for Business Value
グローバル・パフォーマンス・データおよび
ベンチマーキング担当ディレクター)
kirsten.crysel@us.ibm.com
linkedin.com/in/kirsten-palmer

パフォーマンス評価および管理の専門家として、パフォーマンス・データの活用やベンチマーキング機能の強化を世界中の組織に対し支援している。20 年以上にわたり、戦略、オペレーション、バックオフィス・プロセスの分野で活躍。ビジネス・パフォーマンスの評価や、行動指向の洞察を提供するための一次および二次調査を企画、設計実行した経験を有する。

Jacob Dencik, Ph.D.

Global Economic Research Leader
IBM Institute for Business Value
(IBM Institute for Business Value
グローバル・エコノミック・リサーチ・リーダー)
jacob.dencik@be.ibm.com
linkedin.com/in/jacob-dencik-126861

テクノロジーがグローバル経済に与える影響について、IBV の調査を主導。豊富な経験をもとに、世界中の企業に対し支援を行ってきた。競争力、海外直接投資 (FDI)、セクター／クラスター分析、イノベーションを専門とするエコノミストとして、各国の政府に助言を行っている。英国のバース大学にて、公共政策および経済学の博士号を取得。

日本語翻訳監修



鳥巢悠太

日本アイ・ビー・エム株式会社
Future Design Lab.
Institute for Business Value
マネージング・ストラテジー・
コンサルタント

日本アイ・ビー・エムのFuture Design Lab.において、同社のグローバルシンクタンク機能である「IBM Institute for Business Value」をリード。世界の潮流を捉え、戦略的なThought Leadershipの創出や、ブランドマネジメント推進の役割を担う。2023年は主にメタバース領域にフォーカスした情報発信活動に注力する。

日本アイ・ビー・エム入社以前は、IT/DX領域に特化したアナリスト・ファームである米IDCにて、IoT/データ基盤分野のリード・アナリストとして活動した。

© Copyright IBM Corporation 2022

IBM Corporation
New Orchard Road
Armonk, NY 10504

Produced in the United States of America | October 2022

IBM、IBM ロゴ、ibm.com は、世界の多くの国で登録された International Business Machines Corporation の商標です。他の製品名およびサービス名等は、それぞれ IBM または各社の商標である場合があります。現時点での IBM の商標リストについては www.ibm.com/legal/copytrade.shtml (US) をご覧ください。

本書の情報は最初の発行日の時点で得られるものであり、予告なしに変更される場合があります。すべての製品が、IBM が営業を行っているすべての国において利用可能なわけではありません。

本書に掲載されている情報は特定物として現存するままの状態を提供され、第三者の権利の不侵害の保証、商品性の保証、特定目的適合性の保証および法律上の瑕疵担保責任を含むすべての明示もしくは黙示の保証責任なしで提供されています。IBM 製品は、IBM 所定の契約書の条項に基づき保証されます。

本レポートは、一般的なガイダンスの提供のみを目的としており、詳細な調査や専門的な判断の実行の代用とされることを意図したものではありません。IBM は、本書を信頼した結果として組織または個人が被ったいかなる損失についても、一切責任を負わないものとします。

本レポートの中で使用されているデータは、第三者のソースから得られている場合があり、IBM はかかるデータに対する独自の検証、妥当性確認、または監査は行っていません。かかるデータを使用して得られた結果は「そのままの状態」で提供されており、IBM は明示的にも黙示的にも、それを明言したり保証したりするものではありません。

本書は英語版「Boundless benchmarking - Revolutionizing business models with open standards」の日本語訳として提供されるものです。

